

A responsabilidade social e as pressões competitivas no setor madeireiro paranaense

RESUMO

Alexandre Leite Andrade Jr.

alexandredianandrade@gmail.com

Universidade Positivo (UP), Curitiba, Paraná, Brasil.

Camilo Catto

camilo@utfpr.edu.br

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, Paraná, Brasil.

A responsabilidade social tem sido amplamente debatida na sociedade, quer seja no plano gerencial, através da constante preocupação que as empresas têm demonstrado em se adaptar a esta nova realidade, ou mesmo no plano acadêmico, consequência do crescente número de estudos que procuram apresentá-la pelas mais variadas abordagens teóricas. A pressão exercida pela sociedade, no sentido de cobrar das empresas postura socialmente responsável, tem contribuído para elevar a importância do tema no âmbito da dinâmica organizacional, mediando estratégias e ações gerenciais. Tais pressões podem variar de acordo com a influência ambiental em função dos valores disseminados no setor de atuação destas. Para empresas que atuam em atividade econômica que afetam o bem-estar da sociedade de forma direta, esta pressão pode ser ainda mais premente. Casos de empresas madeireiras, que extraem seus insumos básicos de produção do ecossistema, refletindo no seu equilíbrio e afetando diretamente a sociedade, se mostram relevantes no sentido de explicar a influência contextual sobre a adoção e implementação das práticas preteridas. Desta forma, este estudo focaliza a influência do contexto de referência das empresas madeireiras do Estado do Paraná e suas consequentes pressões ambientais na direção do posicionamento socialmente responsável.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade social. Organizações. Setor madeireiro.

INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, os padrões de conduta política, econômica, social e organizacional estabelecidos após a revolução industrial já haviam sido modificados sobremaneira. O Estado teve a sua atuação modificada, assumindo o papel de mediador e não mais de provedor do desenvolvimento. Fronteiras nacionais foram rompidas e blocos regionais de comércio emergem, possibilitando o surgimento de grandes corporações mundiais, que passam a exercer importante influência na determinação, produção e distribuição de bens e serviços públicos e privados (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Com a elevação dos padrões concorrenciais e o surgimento das tecnologias de informação e comunicação, as empresas veem-se obrigadas a ajustar seus sistemas gerenciais, cortando custos, aumentando a qualidade de seus produtos, entre outras medidas, a fim de enfrentar a acirrada concorrência de âmbito mundial (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Este cenário socioeconômico pode demonstrar um pouco da complexidade do ambiente (MORIN, 2008) e as pressões que as empresas vêm sofrendo deste para adequarem suas estratégias organizacionais.

Dessa forma, as pressões ambientais competitivas podem ser exercidas tanto pelo ambiente técnico, ou seja, pressões no sentido de desempenho e produtividade, quanto pelo institucional, tendo em vista a necessidade de conformidade a padrões estabelecidos na sociedade (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993). É neste sentido que o presente estudo se propõe analisar a influência destas pressões ambientais, em empresas de pequeno, médio e grande porte do setor madeireiro do Estado do Paraná, no que diz respeito à adoção de práticas de responsabilidade social.

Conforme Orchis et al. (2002), a evolução do pensamento social e a crescente conscientização da sociedade a respeito de valores sociais, resultantes da evolução histórica e econômica da sociedade, acarretaram uma nova abordagem administrativa empresarial. “A partir do momento em que as pessoas passaram a questionar os impactos que a ação empresarial causava na sociedade, criou-se uma demanda por uma conduta mais responsável da empresa” (p. 68).

A difusão do conceito de responsabilidade social como uma extensão do papel da empresa, que deixa de ser apenas gerar lucro, pagar impostos, criar empregos e prover a sociedade com produtos e tecnologia, faz com que ela seja vista como co-responsável pela promoção do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade na qual está inserida, por meio de um relacionamento ético e transparente com os *stakeholders*, do respeito ao meio ambiente e da promoção dos interesses da sociedade. As empresas não são apenas usuárias dos recursos existentes, mas também responsáveis por seu uso de forma sustentável (SILVEIRA e PETRINI, 2018). Portanto, esse aumento da importância dos conceitos sociais faz com que as empresas agora incluam a responsabilidade social entre seus objetivos (ORCHIS et al., 2002).

De acordo com Grayson e Hodges (2002), o maior ímpeto para as mudanças das práticas empresariais não se encontra no crescente sentido de responsabilidade social, mas nas forças de mercado: clientes interessados, funcionários com voz ativa e investidores pragmáticos preocupados com o valor

do seu patrimônio. “O que já foi apenas bom fazer, deve hoje ser obrigatório” (p. 7).

A consciência de que o Estado é insuficiente como provedor de soluções para a crescente complexidade dos problemas sociais vêm gerando, na sociedade civil e nas empresas, reflexões sobre o exercício da cidadania. O consumidor final tem exercido cada vez mais sua cidadania no momento da compra, e as empresas, por conseguinte, têm desenvolvido e ampliado sua responsabilidade social.

Os dirigentes empresariais já perceberam que podem ajudar a minimizar as injustiças sociais, colaborando com a sociedade civil, e ainda reverter os resultados positivos para melhorar a imagem de suas empresas, gerando assim uma vantagem concorrencial. A partir daí, as organizações podem identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que poderão proporcionar forte posição concorrencial, ou seja, as empresas têm identificado lacunas sociais que o governo não consegue sanar e que ainda podem render-lhe ganho de imagem corporativa, conferindo-lhes legitimação social.

As empresas precisam compreender que apenas gerar empregos e pagar impostos não as exime de contribuir, de alguma forma, para melhorar o bem-estar da sociedade. Elas querem, além da preferência do consumidor, o respeito e a admiração de seus clientes, funcionários e fornecedores. Para tanto, é imperativo criar uma imagem socialmente responsável perante a sociedade (SILVEIRA e PETRINI, 2018).

“A história da administração na busca pelo lucro passou por várias tendências. Tivemos a empresa orientada para o produto, para o mercado e para o cliente, e agora vivemos a orientada para o social. Ser socialmente responsável dá lucro e proporciona maior competitividade” (PAGLIANO, 2002, p. 100). Por conseguinte, esta tem se transformado em um importante componente das estratégias empresariais. Além do preço e da qualidade esperada, participar efetivamente no desenvolvimento dos seus públicos faz as empresas perceberem que isso também satisfaz seus clientes. Pesquisas apontam que consumidores brasileiros avaliam a conduta social das empresas antes de comprar seus produtos, denotando assim a possibilidade de se gerar vantagem concorrencial.

De acordo com Orchis *et al.* (2002), a responsabilidade social não é um modismo e sim uma realidade no contexto empresarial, que acarreta alterações gradativas de comportamento e valores nas organizações, devendo estar presente nas decisões de seus administradores e balizar seu relacionamento com a sociedade. Diante de tal quadro, parece ser relevante compreender de que maneira as pressões concorrenciais e institucionais do contexto ambiental atuam sobre a adoção de práticas de responsabilidade social por parte das empresas.

COMPETITIVIDADE: PADRÕES CONCORRENCIAIS E INSTITUCIONAIS

O conceito de competitividade organizacional tem sido amplamente discutido na literatura recente em organizações e em administração estratégica. Porém, grande parte destes estudos têm analisado o termo apenas sob a perspectiva microeconômica, onde indicadores de desempenho ou de eficiência técnica são sobrevalorizados (KUPFER, 1991), minimizando a dinâmica do contexto ambiental em que as organizações atuam, tendo em vista não só a conciliação dos ambientes

(técnico e institucional) como o nível de análise (regional, nacional e internacional) ou até mesmo o ramo ou setor de atividade (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002; BARBOSA, 2001).

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1999), um dos problemas atribuídos aos estudos sobre competitividade está no fato das abordagens utilizadas se restringirem apenas ao tratamento do ambiente no que diz respeito aos limites do mercado ou de uma população de organizações, menosprezando a força das pressões que os rodeiam.

Alguns estudiosos (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002), utilizando-se do arcabouço teórico institucional, vêm demonstrando a importância de se buscar melhor entendimento da competitividade através de uma análise conjunta tanto de seus indicadores econômico-financeiros quanto das pressões institucionais que permeiam o ambiente em que a organização atua, privilegiando a influência de elementos culturais socialmente construídos no estabelecimento das relações competitivas que aí se desenvolvem. Seguindo esta linha de raciocínio, os autores identificaram, por meio de análises documentais e de conteúdo em artigos e diversos periódicos, fatores subjacentes de competitividade nas organizações, instituídos em três níveis do contexto ambiental: regional, nacional e internacional.

Com base neste levantamento, foi possível afirmar que a competitividade da organização não depende apenas de fatores econômicos, mas também de conduta socialmente responsável que garanta legitimidade e sobrevivência no contexto em que atua. O estudo revela a importância tanto do ambiente técnico quanto do institucional, com vista a alcançar o padrão de competitividade que assegure a sobrevivência da organização, contrariando a premissa de que os indicadores microeconômicos ou de eficiência técnica, por si só, garantiriam nível satisfatório de competitividade organizacional (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

A análise da competitividade deveria, portanto, tentar conciliar padrões concorrenciais e institucionais, visto que a elaboração de uma resposta às pressões contextuais pode conduzir tanto à dimensão do ambiente técnico, denotando uma concentração na avaliação de indicadores economicamente instituídos (eficiência e desempenho), como conduzir à dimensão do ambiente institucional, em que se busca conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Só é possível compreender os problemas e as limitações das organizações na incessante busca por competitividade ao se considerar a importância de ambas as facetas do contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002). No que diz respeito ao ambiente técnico, a competitividade organizacional está ligada à obtenção, manutenção e uso de recursos apropriados para alcançar os índices econômicos e técnico-operacionais, valorizados e interpretados como expressões de competência e competitividade. Esta, por sua vez, analisada sob esta faceta da dimensão contextual, seria avaliada por meio de indicadores quantitativos de qualidade, produtividade, eficiência e desempenho econômico (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

Já no que se refere à dimensão do ambiente institucional, a competitividade está relacionada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos

simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam. A atenção da organização a essas normas e valores, socialmente construídos e instituídos, garante a sua permanência e legitimidade no contexto ambiental, permitindo-lhe melhor acesso aos recursos materiais e econômicos (SCOTT, 1995a).

Na análise do fenômeno da competitividade, além de se verificar tanto padrões concorrenciais como institucionais, considera-se que o conceito, do mesmo modo que se pode revelar estrutural e simbolicamente diferenciado por segmento empresarial, poderá também apresentar conotação diversa, ao se levarem em conta diferentes níveis do contexto ambiental: regional, nacional e internacional, possibilitando diferentes respostas às pressões contextuais. Tais conotações decorrem da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002; SCOTT, 1992).

O conceito de contexto institucional de referência, ao trazer à tona a distinção analítica entre ambientes técnicos e institucionais em diferentes níveis de análise, enriquece sobremaneira a abordagem da dinâmica de transformação organizacional. Em sociedades mais homogêneas, a distinção entre os níveis pode ser, até, irrelevante. Entretanto, em sociedades em que a diversidade de condições de competição e de mercado, de um lado, e de condições culturais e sociais, de outro, constitui fator preponderante, como parece ser o caso da sociedade brasileira, parece ser fundamental a análise desta dinâmica (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999).

RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR COMPETITIVO

É importante observar que o processo de globalização, que acarretou a abertura de mercado e o aumento da concorrência externa, além de gerar profundas transformações tecnológicas, econômicas, financeiras e sociais, também fez com que novas variáveis macroeconômicas permeassem, de forma mais intensa, a competitividade das empresas (MILAGRES *et al.*, 1999).

A partir do acirramento da crise social, bem como da maior conscientização dos indivíduos no contexto mundial, novos agentes vêm se envolvendo no processo de busca por soluções dos problemas sociais. Deste modo, as empresas estão passando, nos últimos 50 anos, de pouca ou nenhuma exigência social, para níveis cada vez mais elevados de inserção nessa área, tornando-se tomadoras de decisões econômicas e não-econômicas, responsáveis por equilibrar os interesses de diversos grupos impactados por suas atividades (KREITLON e QUINTELLA, 2001).

As novas exigências para a manutenção da competitividade das empresas vêm trazendo para a gestão, implicações de cunho mais amplo e sistêmico, de forma que as oportunidades de negócio oferecidas pelas atuais condições econômicas geram uma forte demanda por um “novo contrato social global” (KREITLON e QUINTELLA, 2001).

Conforme observou o presidente do Instituto Ethos, Oded Grajew, as empresas sabem que uma postura socialmente responsável é tão importante para

seus negócios quanto o preço e a qualidade dos produtos. A vinculação entre esta postura e o negócio da empresa é vital para o reforço da sua imagem empresarial. E graças a uma imagem fortalecida, a empresa potencia sua marca e ganha maior competitividade. Esta, quando assumida de forma consistente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial (MELO NETO e FROES, 2002).

Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para com a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela degradação da natureza (caso das indústrias madeireiras), para tornar-se empresa cidadã ou socialmente responsável, que se traduz em imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade (p. 93).

Ainda segundo os autores, o ganho de competitividade com a adoção de práticas de responsabilidade social é tamanho, que acaba por gerar um diferencial concorrencial, que pode vir a se tornar vantagem competitiva. Dentre os principais benefícios decorrentes do comportamento socialmente responsável por parte das empresas, estão:

- ganhos de imagem corporativa;
- popularidade dos seus dirigentes, que sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social;
- maior apoio, motivação, lealdade, confiança, e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros;
- melhor relacionamento com o governo;
- maior disposição dos fornecedores, distribuidores, representantes em realizar parcerias com a empresa;
- maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos);
- maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.

As práticas de responsabilidade social podem se apresentar sob caráter diferenciado, a despeito da dinâmica de competitividade que rege o setor, quando da importância das pressões competitivas concorrenciais e institucionais em função das diferentes facetas do ambiente (técnico e institucional), a responsabilidade social pode obter um caráter fundamental na dinâmica competitiva ou mesmo se apresentar de forma “acessória” a partir da influência ambiental que o setor venha a sofrer.

COMPETITIVIDADE NO SETOR MADEIREIRO

O complexo florestal e os produtos oriundos deste têm grande importância econômica e social em nível nacional e, sobretudo, no tocante ao Estado do Paraná (MARTINS, 2004). Diversos trabalhos sobre o setor de base florestal têm sido

produzidos nos últimos anos, quer sejam através de vários métodos de busca de informações e análises, isoladamente ou ainda de forma combinada. Estudos estes que analisam seus impactos econômicos sociais e desenvolvimento científico e tecnológico. Dentre os quais podemos destacar os estudos setoriais da ABIMCI (2013, 2016, 2017 e 2019), ABIPA (2017) e do BNDES (2013 e 2014) que procuraram relacionar informações acerca do seu potencial econômico com o desenvolvimento social do país ou região pesquisada.

Embora o Brasil seja detentor da maior reserva tropical florestal do mundo, as exportações brasileiras de produtos florestais se mantêm sem acréscimo de volume significativo, o que contraria a tendência da demanda mundial. Isso decorre da dificuldade de competir com os tradicionais produtores do Sudeste Asiático, assim como da inexistência de pesquisas capazes de determinar as aplicações mais adequadas à exportação.

Dentre os fatores limitadores das exportações, podemos citar como principal o baixo desempenho técnico operacional das empresas do setor e inoperância administrativa organizacional das esferas públicas.

O relatório de análise da competitividade da cadeia produtiva da madeira no Estado do Paraná, publicado pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (2016), utilizou em referencial metodológico que teve como base teórica principal a noção de competitividade sistêmica, a qual permeia e caracteriza grande parte das análises em termos de sistemas agroindustriais.

A abordagem considerou que a competitividade de um dado sistema agroindustrial – neste caso específico o sistema agroindustrial da madeira – é tributária do resultado do funcionamento harmonioso de três conjuntos de fatores: (i) a capacidade do sistema atender adequadamente os seus consumidores; (ii) a eficiência interna (de gestão, tecnologia, etc.) dos agentes que participam do sistema; e (iii) a capacidade de coordenação das ações destes mesmos agentes. Desta forma, a pesquisa do IBQP (2016) partiu da premissa de que o estudo da competitividade em setores agroindustriais deve contemplar todos os segmentos que os compõem, com especial atenção para as relações comerciais e tecnológicas que se estabelecem entre eles.

Cada um dos elos (segmentos) da cadeia, foi analisado segundo um conjunto de direcionadores de competitividade: gestão, tecnologia, insumos, fatores institucionais e sistêmicos, estrutura e relações de mercado. Desta forma, verificou-se que o sistema agroindustrial da madeira possui especificidades importantes, que o diferenciam de grande parte dos outros sistemas de produção. Uma destas especificidades está ligada ao fato de que, a matéria-prima madeira pode dar origem a produtos que vão caracterizar cadeias agroindustriais com estruturas e dinâmicas competitivas muito diferentes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente foi feita a seleção de todos os artigos, livros, revistas, anais de congressos, relatórios e anuários setoriais, publicações de sindicatos, associações de classe e empresas, que pudessem fornecer material que permitisse identificar e representar os valores pertencentes ao contexto ambiental (técnico e institucional) de referência das empresas do setor madeireiro do Estado do Paraná.

O material pesquisado foi composto por livros recentes, divulgados e comentados pelas principais revistas de gestão, e revistas acadêmicas e não-acadêmicas amplamente conhecidas no meio empresarial.

Estas fontes de dados secundários deveriam versar sobre o tema principal do presente estudo (Responsabilidade Social), bem como de práticas ou comportamentos gerenciais dentro da indústria, quer seja de uma forma geral ou ampla (enquanto setor produtivo), quer seja particularmente pela indústria paranaense (práticas e comportamentos gerenciais regionais) ou ainda mais especificamente dentro do setor em análise (madeireiro).

Outros materiais como estudos setoriais, publicações de institutos e associações ligados ao setor industrial pesquisado, livros, artigos publicados em anais e encontros nacionais de administração também foram utilizados. O critério adotado para a seleção destes artigos, foi tratar do assunto norteador do estudo (Responsabilidade Social) ou mesmo que abordasse de forma direta ou indireta o setor em análise no período delimitado. Esse material também foi posteriormente classificado, no que concerne ao nível do contexto ambiental a que se referem, segundo o conteúdo, nacionalidade ou contexto de atuação dos autores e direcionamento dado ao trabalho. Feita a pré-seleção das fontes de dados secundários, foi utilizada a técnica de análise documental, que permitiu classificar todo o material a ser analisado de forma a agrupá-lo segundo os níveis do contexto ambiental de referência (internacional, nacional e regional) das empresas objeto de estudo e prepará-lo para posterior análise e identificação dos valores subjacentes quanto à predominância de influência do ambiente (técnico e institucional) em cada nível do contexto ambiental, que acabou por fundamentar a construção do questionário utilizado na fase quantitativa.

Para esta fase da coleta de dados, foram enviados 247 questionários para os dirigentes de nível estratégico de todas as empresas do setor madeireiro do Estado do Paraná que se enquadrassem quanto a classificação do SEBRAE para o porte de empresas industriais (pequenas, médias e grandes) e delimitação do segmento da indústria madeireira (processamento mecânico da madeira). Perfazendo uma amostra não-probabilística por adesão de 45 empresas, ou seja, 18,22% de representatividade da população.

Para estabelecer conclusões quantificadas das variáveis, em sua maioria nominais, utilizou-se tabelas de contingência (tabulação cruzada) com o propósito de verificar a relação entre as variáveis em análise e o teste qui-quadrado para avaliar a significância estatística das diferenças entre estas, verificando se os padrões observados de frequências correspondem aos padrões esperados. Quanto maior a diferença entre observadas e esperadas, maior será o valor do qui-quadrado. Entretanto, é por meio do nível de significância (valor p), relacionado ao qui-quadrado, que são extraídas conclusões acerca das relações entre as variáveis. Na última etapa de tratamento dos dados, foi realizada análise de conglomerados ou análise de clusters (*cluster analysis*) sob a perspectiva de formação de grupos (conglomerados) a partir das similaridades identificadas em função das questões referentes ao contexto ambiental.

O propósito desta formação de grupos é maximizar similaridades dentro do grupo e minimizá-las entre os diferentes grupos formados. Neste trabalho, o objetivo da análise de cluster foi reunir as organizações com contextos ambientais de referência semelhantes e verificar a influência das pressões competitivas no

sentido da adoção de postura socialmente responsável, buscando constatar diferenças e similaridades entre os grupos encontrados. A partir destes, procurou-se analisar a importância relativa de cada critério utilizado na segmentação do nível de contexto de referência através da análise discriminante múltipla, proporcionando informações sobre a importância relativa dos critérios de segmentação do nível de contexto de referência, na medida em que esteja envolvida a discriminação entre os grupos.

CARACTERIZAÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

Segundo Hair *et al.* (2013), a análise de conglomerados (*cluster analysis*) é um conjunto de técnicas multivariadas que examina relações de interdependência entre todo o conjunto de variáveis, classificando os objetos ou casos conforme suas características similares.

Dentre os processos de aglomeração considerados por Malhotra (2011), escolheu-se a aglomeração hierárquica, o qual se inicia com cada objeto em conglomerados separados, que por sua vez são formados agrupando-se os objetos em conglomerados cada vez maiores. Por conseguinte, optou-se pelo método de variância (processo de *Ward*) por se revelar superior aos outros métodos e melhor se adaptar ao escopo deste estudo (MALHOTRA, 2011). O processo de *Ward* é um método de variância em que se deve minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados (MALHOTRA, 2011).

Conforme a tabela 1, os resultados descreveram 3 agrupamentos para análise, tendo, respectivamente, 16, 19 e 10 empresas para os grupos 1, 2 e 3.

TABELA 1 – FREQUÊNCIA DOS GRUPOS FORMADOS PELA ANÁLISE DE CONGLOMERADOS

GRUPOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
Grupo 1	16	35,6
Grupo 2	19	42,2
Grupo 3	10	22,2
TOTAL	45	100

Fonte: Dados Primários

A partir dos três conglomerados identificados, procurou-se verificar a importância relativa de cada critério utilizado na segmentação do nível de contexto de referência. Para tanto foi utilizada a **análise discriminante múltipla**. Este tipo de análise é útil para identificar as funções discriminantes, ou combinações lineares das variáveis independentes, que melhor discriminem os grupos entre as categorias (MALHOTRA, 2011), proporcionando informação sobre a importância relativa dos critérios de segmentação do nível de contexto de referência, na medida em que esteja envolvida a discriminação entre os grupos (FRANK e GREEN, 1973).

Os critérios de segmentação do nível de contexto de referência adotados na pesquisa foram referentes a: clientes, concorrentes, fornecedores, legislação, cenário político, cenário econômico e adoção e implementação de práticas de

responsabilidade social; referente às questões p40, p41, p42, p43, p44, p45 e p46 do questionário, respectivamente.

O resultado da análise discriminante identificou duas funções discriminantes, tabela 2, onde a primeira função agrupou questões referentes à adoção e implementação de práticas de responsabilidade social (p46), cenário econômico (p45), cenário político (p44), concorrentes (p41); e a segunda função agrupou questões referentes a relações com fornecedores (p42), relações com clientes (p40) e legislação (p43).

TABELA 2 – MATRIZ ESTRUTURAL DA FUNÇÃO DISCRIMINANTE

QUESTÕES	FUNÇÃO DISCRIMINANTE	
	FUNÇÃO 01	FUNÇÃO 02
Adoção e Implementação de Práticas de Responsabilidade Social (p46)	0,641	-0,562
Cenário Econômico (p45)	0,339	0,305
Cenário Político (p44)	0,311	0,084
Concorrentes (p41)	0,216	0,085
Relações com Fornecedores (p42)	-0,150	0,056
Relações com Clientes (p40)	0,379	0,401
Legislação (p43)	0,226	0,226

Fonte: Dados Primários

Percebe-se na tabela acima que as variáveis (critérios) estão ordenadas pelo tamanho da correlação dentro da função. Na função discriminante 01, a adoção e implementação das práticas de responsabilidade social (0,641) é a variável principal, enquanto que na função discriminante 02, a variável principal são relações com clientes (0,401), enquanto que a legislação (0,226) apresenta igual importância para ambas funções.

A partir das correlações dentro de cada função discriminante foi operacionalizada a **função discriminante canônica** para as médias dos grupos (centróides de grupos), conforme tabela 3.

TABELA 3 – FUNÇÃO DISCRIMINANTE CANÔNICA PARA AS MÉDIAS DOS GRUPOS

GRUPOS	FUNÇÃO DISCRIMINANTE	
	FUNÇÃO 01	FUNÇÃO 02
Grupo 1	2,464	0,798
Grupo 2	-2,041	0,860
Grupo 3	-6,471E-02	-2,911

Fonte: Dados Primários

A análise da função discriminante canônica nos permitiu constatar que o **grupo 1** norteia suas ações de forma similar quando leva em consideração a preocupação em adotar uma postura socialmente responsável, tendências econômicas, políticas e do comportamento dos concorrentes (**2,464**). Para clientes e legislação (0,798), já não há tanta convergência de comportamento.

O **grupo 2** não demonstrou similaridades no comportamento quanto aos critérios discriminantes da função 01 (-2,041), todavia, apesar de se preocupar, de quase maneira similar ao grupo 1, na **função 02 (0,860)**, que denota uma preocupação com fornecedores e clientes, houve uma considerável convergência para esta função dentro do próprio grupo.

Por fim, o **grupo 3**, face às funções discriminantes, pode ser considerado **indiferente em relação a ambas** – função 01 (-6,471E-02) e função 02 (-2,911). Tal situação pode ter sido prejudicada em função do número reduzido de empresas que compôs o conglomerado (apenas 10).

Para melhor entendimento do comportamento dos grupos, procedeu-se de forma a descrevê-los quanto às características das empresas enquadradas em cada um destes, junto às variáveis propostas neste estudo.

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS CONGLOMERADOS ENCONTRADOS E AS VARIÁVEIS DO MODELO

Os conglomerados encontrados a partir da análise discriminante foram confrontados com as variáveis estudadas, com o propósito de encontrar relações causais entre estas.

Quando analisados os diferentes grupos em relação aos níveis do contexto, verificou-se que existe diferença estatística significativa em face do teste Qui-quadrado ($p = 0,000$), conforme tabela 4. Tal situação nos leva a considerar que existe diferença quanto à influência do contexto ambiental para os diferentes grupos encontrados.

As empresas do grupo 1 se dividem entre os contextos: internacional (10 casos), com frequência relativa de 100% (todas as empresas deste contexto se enquadram no grupo); e nacional (6 casos), com frequência relativa de 23,08%. Já no que diz respeito ao contexto regional, não há casos de empresas dentro do grupamento encontrado. Desta feita, a maioria das organizações inseridas neste grupo são orientadas pelas demandas de consumo global e procuram atender a padrões de competitividade difundidos neste escopo ao qual estão inseridas, que acabam por influenciar o comportamento dos seus sistemas de gestão e produção.

Empresas do grupo 2, são encontradas ao nível de influência dos contextos regional (8 casos) e nacional (11 casos). Estas por sua vez respondem por cerca de 88,89% das que sofrem influência do contexto regional, ou seja, uma forte caracterização do grupo 2 com empresas deste contexto. Ao nível do contexto nacional, 42,30% das empresas que recebem influência deste contexto, também pertencem ao grupo 2. Estes dados nos levam a considerar uma forte identidade das empresas deste grupo com as influências ambientais contextuais de nível regional e nacional, mesmo porque, nenhuma destas empresas sofre influência do contexto internacional, como se pode verificar na tabela 4.

TABELA 4 – CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM NÍVEL DO CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

CONGLOMERADOS	NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL						QUI-QUADRA DO (χ^2)
	REGIONAL		NACIONAL		INTERNACIONAL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
Grupo 1	—	0	6	23,08	10	100	Teste de <i>Pearson</i> = 29,403
Grupo 2	8	88,89	11	42,30	—	0	
Grupo 3	1	11,11	9	34,62	—	0	Significância (p) = 0,000
TOTAL	9	100	26	100	10	100	

Fonte: Dados Primários.

O **grupo 3**, a despeito do grupo 2, também recebe influência dos contextos regional (apenas 1 caso) e nacional (9 casos). As empresas que representam este grupo, **não sofrem influência do contexto internacional** de referência, conforme pode ser visualizado na tabela acima. Tais empresas costumam estar atenta aos acontecimentos da esfera nacional para tomar decisões. Mudanças no cenário político e legal nacional, bem como políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social, comportamento das demandas de consumo de indústrias relacionadas ao setor madeireiro, bem como seus padrões de competitividade, realizados no âmbito do cenário nacional.

Quando se faz uma análise do comportamento dos conglomerados face às influências das **pressões competitivas**, é possível afirmar que **existe diferença estatisticamente significativa** entre eles em função do teste Qui-quadrado ($p = 0,033$), conforme apresenta a tabela 5.

As empresas do **grupo 1** estão concentradas em sua maioria (11 casos) sob a influência das **pressões competitivas concorrenciais**, indicando maior valorização da eficiência e o desempenho operacional das organizações, denotando a concentração na avaliação de indicadores economicamente instituídos, portanto conduzida à dimensão do ambiente técnico (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999). O mesmo acontece com o **grupo 3**, onde sua ampla maioria está concentrada (9 casos) sob influência destas mesmas **pressões (concorrenciais)**, conforme disposto na tabela 5.

Todavia, para as empresas do **grupo 2**, as **pressões competitivas institucionais** apresentam maior concentração de casos (11) em detrimento das concorrenciais (8), portanto orientadas para a necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete, assim conduzida à dimensão do ambiente institucional, em que se busca conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

TABELA 5 – CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM AS PRESSÕES COMPETITIVAS

CONGLOMERADOS	PRESSÕES COMPETITIVAS				QUI- QUADRADO (χ^2)
	INSTITUCIONAL		CONCORRENCIAL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
Grupo 1	5	29,41	11	39,29	Teste de Pearson = 6,844 Significância (p) = 0,033
Grupo 2	11	64,71	8	28,57	
Grupo 3	1	5,88	9	32,14	
TOTAL	17	100	28	100	

Verificou-se que empresas do **grupo 1**, com forte identidade com o contexto internacional sofrem **pressões competitivas** de ordem **concorrencial**. Tal fato pode ser explicado pela extrema valorização da eficiência e do desempenho operacional das organizações, denotando a concentração na avaliação de indicadores economicamente instituídos, portanto conduzida à dimensão do ambiente técnico (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Empresas do setor madeireiro paranaense que atuam no ambiente internacional, ainda valorizam mais os aspectos econômico-financeiros, que propriamente os padrões de conduta socialmente compartilhados no ambiente de atuação, o que conduziria à dimensão institucional e portanto a pressões competitivas de ordem institucional.

Tais organizações encontram-se em estágio de competição onde o ambiente técnico demanda muito mais atenção, por conta das margens de formação de preço e quantidade produzida como condições essenciais para nortear suas práticas de gestão.

A conformidade com padrões de conduta instituídos no ambiente, como adequação às normatizações dos selos de qualidade (ISO 14001, PEFCC, FDS, ABNT/CERFLOR) também são importantes, em virtude de seu caráter de inserção no mercado, mas ainda são sub-valorizados em detrimento dos aspectos econômico-financeiros.

Já as empresas dos **grupos 2 e 3**, que **norteiam suas lógicas de ação, tanto pelo nível nacional quanto regional** (diferenciando-se apenas quanto ao predomínio de empresas) há distinção quanto às pressões competitivas exercidas. Para as empresas do **grupo 2**, há maior influência das **pressões** de ordem **institucional**, em contrapartida, as empresas do **grupo 3**, seguem a mesma lógica das do grupo 1, em virtude da **valorização dos aspectos técnicos operacionais**.

Assim, empresas do **grupo 2** estão orientadas para a necessidade organizacional de **obter legitimidade** perante seus *stakeholders*, por meio de ganho de imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores do segmento onde compete (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Desta forma, podem ser compreendidas pela necessidade que estas encontram na busca por uma orientação para **aumentar sua competitividade através da melhoria de imagem** e assim buscar maior inserção no mercado nacional, projetando uma situação de futuro para o mercado internacional. Tal conclusão pode ser tomada em virtude da análise, individualizada, das empresas que compõem o referido grupo, **em sua maioria empresas de médio porte**. Estas se **encontram em estágio de conquista de mercados internacionais** e, por conseguinte, valorizam os aspectos institucionais para buscar tal inserção,

auferindo ganhos de imagem, sem no entanto esquecer dos aspectos econômico-financeiros que permeiam suas relações produtivas.

Entretanto, para as empresas do **grupo 3, em sua totalidade composta por empresas de pequeno porte**, a preocupação está diretamente ligada à adequação aos padrões técnico-operacionais em função destas organizações buscarem a 'sobrevivência' através da manutenção de suas atividades no mercado regional 'efetivamente'. Mesmo que a análise discriminante tenha dado conta de valores do nível nacional de referência, há predominância da influência do contexto regional junto a estas empresas.

Ainda que um grupo de empresas tenha apresentado a importância das pressões competitivas institucionais para nortear suas práticas gerenciais, **o setor madeireiro** como um todo possui extrema **preponderância das pressões competitivas concorrenciais**, em virtude de sua ênfase nos **aspectos técnico-operacionais inerentes às trocas comerciais que se dão dentro da cadeia produtiva**. Os dados secundários analisados, por exemplo, ressaltaram e reafirmaram esta conclusão, pois a grande maioria do material consultado dava conta de influências de demanda competitiva concorrencial, mais tarde corroborada pela análise estatística dos dados primários.

A difusão do conceito de responsabilidade social como uma extensão do papel da empresa, que deixa de ser apenas gerar lucro, pagar impostos, criar empregos e prover a sociedade com produtos e tecnologia, faz com que ela seja vista como corresponsável pela promoção do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade na qual está inserida, por meio de um relacionamento ético e transparente com os *stakeholders*, do respeito ao meio ambiente e da promoção dos interesses da sociedade. Portanto, esse aumento da importância dos conceitos sociais faz com que as empresas agora incluam a responsabilidade social entre seus objetivos (ORCHIS *et al.*, 2002).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor em si apresentou características bem peculiares que acabaram por influenciar o comportamento das variáveis propostas neste estudo. A origem do setor se apresentou como um importante indicador do comportamento das empresas frente à adoção e implementação de práticas de responsabilidade social. A indústria madeireira nacional foi concebida e desenvolvida através de protecionismos governamentais que acabaram por atrofiar a dinâmica competitiva destas empresas.

Quando analisados os dados secundários, pôde-se constatar que para quase todos os problemas enfrentados pela indústria madeireira havia uma solução que deveria partir do Estado, quer seja através de políticas de modernização do maquinário, de capacitação profissional (técnica ou gerencial) ou mesmo abertura de mercado através de campanhas e divulgações promocionais. As empresas têm o Estado como protetor de suas atividades comerciais e um dos principais responsáveis tanto pelo seu sucesso quanto pelo seu fracasso.

Tal fato influenciou na adoção e implementação das práticas de responsabilidade social que ensejam postura socialmente responsável. Os dados encontrados na pesquisa revelaram quase que a completa inexistência de

programas sociais desenvolvidos pelas empresas em análise. Dos poucos projetos sociais identificados, todos estão relacionados diretamente à atividade produtiva da empresa, por conta dos reflorestamentos e manejo sustentável.

Em última análise, estes projetos são adotados muito mais sob a forma de adequação às normatizações instituídas por organismos internacionais de certificação de qualidade, que propriamente à consciência das empresas em contribuir para a sociedade.

Isto nos ajuda a compreender a natureza das pressões competitivas. A partir do quadro teórico de referência disponível, o setor madeireiro se revelou extremamente influenciado por pressões concorrenciais na direção das demandas do ambiente técnico de padrões de desempenho, mensurados a partir de critérios econômico-financeiros.

Desta forma, pode-se inferir o porquê das empresas não se disporem a investir recursos que não estejam diretamente relacionadas à sua atividade produtiva. Até mesmo não cumprir a legislação em função de acreditarem que tal fato lhes faria perder competitividade técnica, operacional ou financeira.

As pressões institucionais foram prementes em empresas que possuem o contexto de referência nacional, mas que buscam inserção no mercado internacional. Para tanto, sentem a necessidade de buscar adequação às normas e padrões de conduta instituídos no ambiente internacional. Todavia, quando estas empresas conseguem esta inserção, tornam a sofrer pressões de natureza concorrencial para se manter neste, em função das práticas de preços e qualidade exigida, que requer adequação a processos técnico-operacionais associados à eficácia e eficiência produtiva.

Como conclusão final, pôde-se perceber claramente que a dinâmica organizacional, particular do setor em análise, extremamente influenciada pelas demandas técnico-operacionais associadas à competitividade, acabou por determinar de fato a importância destas pressões para as ações gerenciais quanto à noção de responsabilidade social. Para estas empresas, a responsabilidade foi considerada incipiente dentro de suas práticas de gestão em virtude da mudança quanto ao comportamento organizacional, ensejado pela adoção e implementação de práticas de responsabilidade social, contrariar os objetivos econômico-financeiros, visto que demandaria respeito à legislação, ações gerenciais pautadas pela ética junto aos seus *stakeholders* e apoio a projetos sociais oriundos de necessidades do ambiente em que estão inseridas.

Social responsibility and competitive pressures in the wood industry in Paraná

ABSTRACT

Social responsibility has been widely debated in society, whether at the managerial level, through the constant concern that companies have shown in adapting to this new reality, or even at the academic level, a consequence of the growing number of studies that seek to present it by the most varied theoretical approaches. The pressure exerted by society, in order to demand a socially responsible posture from companies, has contributed to elevate the importance of the theme within the scope of organizational dynamics, mediating managerial strategies and actions. Such pressures may vary according to the environmental influence due to the values disseminated in the sector in which they operate. For companies that operate in economic activity that directly affect the well-being of society, this pressure can be even more pressing. Cases of logging companies, which extract their basic production inputs from the ecosystem, reflecting on their balance and directly affecting society, are relevant in explaining the contextual influence on the adoption and implementation of the deprecated practices. In this way, this study focuses on the influence of the reference context of the timber companies in the State of Paraná and their consequent environmental pressures in the direction of socially responsible positioning.

KEYWORDS: Social responsibility. Organizations. Wood industry.

REFERÊNCIAS

ABIMCI. Estudo Setorial: 2013. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/>
Acesso em: 08 Abr. 2019.

_____. Estudo Setorial: 2016. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/>
Acesso em: 08 Abr. 2019.

_____. Estudo Setorial: 2017. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/>
Acesso em: 08 Abr. 2019.

_____. Setor de Processamento mecânico da madeira no Estado do Paraná.
Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 08 Abr 2019.

ABIPA. Relatório Setorial: ano 2017. São Paulo, 2017.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.).
Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas,
1999.

BARBOSA, Solange L. Padrões de competitividade e estratégias organizacionais na
indústria moveleira no Paraná. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em
Administração de Empresas) – Universidade Federal do Paraná.

BNDES. BNDES Setorial: ano 2013. São Paulo, 2013.

_____. BNDES Setorial: ano 2014. São Paulo, 2014.

BRASIL, A. As exportações brasileiras de painéis de madeira. Curitiba, 2002.
Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal do
Paraná.

FRANK, Ronald E.; GREEN, Paul E. Métodos quantitativos em Marketing. São
Paulo: Atlas, 1973.

GRAYSON, D.; HODGES, A. Compromisso Social e Gestão Empresarial. 1 ed. São
Paulo: Publifolha, 2002.

HAIR, Joseph F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. *Multivariate Data Analysis*. 7 ed. Kindle Edition, 2013.

IBQP. *Projetos padrões de competitividade dos sistemas de agronegócios do Estado do Paraná*. In: *Análise da Competitividade da cadeia produtiva da Madeira no Estado do Paraná*. Curitiba, 2016.

KREITLON. M. P.; QUINTELLA, R. H. *Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders*. In: *ENANPAD*, 25, 2001, Campinas, Rio de Janeiro: Anpad, p. 1-15. Setembro, 2001.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUPFER, David. *Padrões de concorrência e competitividade. Textos para discussão*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1992.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. *Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa*. In: *17º ENANPAD (1993: Salvador)*. Anais..., Salvador: ANPAD, p. 147-159, 1993.

_____. *Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica*. *Organizações e Sociedade*, v. 04, n. 07, p. 97-114, dez 1996.

_____. *Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais*. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L.M. (Org.). *Administração Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange L. *Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 03, p. 07-32, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. *Nota Técnica: a teoria institucional*. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. (eds.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARTINS, Luiz Paulo. Crescimento e desenvolvimento regional: o setor de processamento mecânico da madeira no Estado do Paraná no período de 1990 a 2000. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal do Paraná.

MORIN, Edgar. Introdução ao Pensamento Complexo. 5 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MILAGRES, R.; DRUMMOND, A.; BRASIL, H. G. Gestão empresarial e competitividade. In: COSTA, C. A.; ARRUDA, C. A. Em busca do futuro: a competitividade no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, p. 263-297, 1999.

NASCIMENTO NETO, Antenor. A roda global: o que é a globalização, que provoca tanto medo, e o que se pode esperar dela. Veja. São Paulo, 3 de abr. 1996. p. 80-89.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. São Paulo, 2002. Monografia (Administração) – Fundação Álvares Penteado (FAAP).

PAGLIANO, A. G. A.; FARIA, A. C. L.; LAGO, L. U.; SANTACRUZ, L. M.; SILVA, M. P. Marketing social – o novo mandamento para as organizações. MBA Executivo em Marketing. IBMEC, 1999.

SCOTT, W. Richard. Organizations: rational, natural, and open systems. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

Recebido: 30 mar. 2021.

Aprovado: 01 mai. 2021.

DOI: 10.3895/rde.v12n20.14002

Como citar:

ANDRADE JR., A.L.; CATTO, C. A responsabilidade social e as pressões competitiva no setor madeireiro paranaense. R. Dito Efeito, Curitiba, v. 12, n. 20, p. 15-33, jul./dez. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de>>. Acesso em: XXX.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

